

海外援外工程属地化管理难点及优化实施路径研究

米仙长

中国中元国际工程有限公司

DOI: 10.32629/ems.v8i9.22111

[摘要] 海外援外工程是国家对外友好合作与国际基建输出的重要载体，项目建设质量与管理水平直接影响国家对外形象。属地化管理已经成为当前援外工程项目实施的主流模式，通过依托当地劳动力资源物资渠道和本土合作力量，可以有效降低跨境施工成本，提升项目在海外环境中的适配能力。援外工程所处海外环境复杂多变，不同国家的政策体系市场条件和施工习惯存在明显差异。属地化推进过程中普遍存在管理体系衔接不畅，人员技能层次不齐，文化沟通存在壁垒以及合规管控难度偏大等各类问题。这些问题直接制约项目建设进度，影响工程整体质量与安全管控效果。本文结合海外援外工程的实施特点，系统分析属地化管理推进过程中的现存难点，从人员管理资源整合制度建设文化融合风险防控多个维度提出优化实施路径，可为后续同类海外援外项目属地化建设与精细化管理提供实践参考。

[关键词] 海外工程；援外项目；属地化管理；工程管控；优化路径

随着我国对外合作力度持续加大，海外援外基建项目的落地数量稳步提升。援外工程大多落地在发展中国家和偏远海外地区，当地基础配套薄弱市场环境复杂，完全依靠国内团队跨境施工会产生成本偏高和适配性不足的问题。属地化管理模式通过吸纳本地员工采购本地物资依托本土合作单位开展施工，可以更好适配海外建设环境，缓解跨境施工带来的各类压力。从实际落地情况来看，多数援外项目属地化推进效果并不均衡。国内外管理标准存在差异，当地人员职业素养和施工能力参差不齐，跨文化沟通存在阻碍，合规管理和安全管控难度较大。很多项目属地化仅停留在简单用工层面，没有形成体系化的属地运营模式，无法真正发挥属地化管理的降本增效优势。深入梳理属地化管理难点并搭建成熟优化路径，是提升海外援外工程管理质量和长效运营能力的关键。

一、海外援外工程属地化管理概述

1.1 属地化管理的核心内涵

援外工程属地化管理是指项目在海外实施阶段，充分依托项目所在国的本土资源开展建设管理工作。主要涵盖人员用工属地化物资采购属地化施工合作属地化以及日常管理属地化多个内容。项目不再完全依赖国内人员和国内物资输入，而是结合当地市场条件合理调配本土资源，适配海外项目的建设节奏和运营环境。属地化并非简单依托本地资源完成基础施工任务，而是一套全方位适配海外场景的现代化管理模

式。其核心是通过资源本土化整合降低跨境管理依赖，让项目管理模式深度贴合属地市场规律与建设环境，实现项目稳定落地与高效运行。

1.2 属地化管理的重要价值

推行属地化管理可以大幅降低人员跨境调动产生的管理成本和差旅成本，有效减少国内施工团队的驻外压力。合理吸纳本地劳动力能够提升项目在当地的融入程度，减少施工推进阻力。依托本地成熟物资渠道和机械租赁资源，可以缩短材料进场周期，缓解跨境运输滞港和损耗问题。稳定的属地化管理模式还能提升项目合规性，更好适配当地政策法规与工程建设标准。深度落地的属地化管理能够拉近项目与属地社会的距离，减少外来施工模式带来的管理冲突，持续提升项目施工稳定性与涉外口碑。

1.3 援外工程属地化的实施特点

援外工程不同于普通海外商业项目，兼具工程建设与对外形象展示的双重属性。项目管理既要遵守国内援外管理规定，也要严格贴合所在国建设规范和劳工制度。属地化推进过程需要兼顾质量安全进度与外交形象，管理标准更加严格。同时海外政策波动市场变动和治安环境不稳定等因素，都会增加属地化管理的复杂程度。援外项目的公益属性决定其无法采用市场化粗放管理模式，所有属地化举措都必须兼顾合规性稳定性和示范性，整体管控容错空间更小管理要求更为精细。

二、海外援外工程属地化管理现存主要难点

2.1 中外管理标准存在差异，体系衔接难度大

国内工程管理模式标准化程度较高，在施工流程质量验收安全管控方面具备成熟体系。海外多数国家建设标准相对宽松，施工流程规范性不足。属地合作单位和本地员工习惯自由松散的作业模式，很难快速适配国内严谨的管理要求。两套管理体系并行执行容易出现流程冲突，标准落地不统一会直接影响工程施工质量^[1]。中外工程管理理念的本质差异，会造成制度落地执行偏差，日常管控容易出现宽松不一的问题，给现场标准化管理带来持续阻碍。

2.2 本地人员技能薄弱，用工管理难度较高

多数援外项目所在地区工业基础薄弱，本地劳务人员缺少大型基建项目的施工经验。人员专业技能水平普遍偏低，操作规范性不足，需要中方团队反复培训指导。本地员工职业意识相对薄弱，普遍存在纪律松散出勤率不稳定工作随意性强的问题。人员流动性过大导致项目熟练工人难以留存，持续影响施工进度和工序衔接^[2]。本地用工队伍稳定性不足会直接打乱施工班组配置，增加现场培训成本和管理压力，不利于工程连续施工推进。

2.3 跨文化沟通存在壁垒，团队融合度不足

中外员工在语言习惯思维方式工作理念上存在明显差异。日常技术交底工序安排安全宣讲需要经过多层翻译转达，信息传递容易出现偏差。部分本地员工对中方管理方式存在理解偏差，配合积极性不足。文化差异造成团队凝聚力偏弱，中外员工协同作业效率偏低，不利于现场统一管理。长期的沟通隔阂容易造成管理指令落实不到位，细微问题不断累积，间接影响整体施工质量与安全管理成效。

2.4 属地物资与设备资源不稳定，施工保障弱

部分海外地区建材生产能力不足，本地物资品类不全质量参差不齐。关键建材无法实现属地采购，依然依赖国内跨境运输。当地机械设备老旧故障率高，维修保养体系不完善。物资供应不稳定设备保障能力不足，容易造成工序停工待料，直接打乱项目整体施工计划。物资设备保障体系的短板，使得属地化施工的稳定难以保障，大幅削弱属地化建设的成本优势和效率优势。

2.5 当地政策多变，合规与风险防控压力大

海外部分国家劳工政策税收制度海关规则经常出现调

整，属地用工和物资采购随时可能面临政策变动影响。当地执法标准灵活度高，合规管控难度偏大。同时海外治安环境自然环境汇率波动等不确定因素较多，项目属地化运营的综合风险明显高于国内工程^[3]。政策环境的动态变化让项目合规管理始终处于被动状态，风险预判和隐患排查难度持续增加。

2.6 属地化层次较浅，缺少长效运营机制

很多援外项目的属地化仅停留在临时用工和零星采购层面，没有实现管理层面的深度属地化。核心技术管理岗位仍然全部依赖中方人员。项目缺少系统的本地人才培养机制和属地合作长效机制，项目结束后属地资源无法延续利用，难以形成可持续的属地管理体系。短期化的属地化模式只能满足阶段性施工需求，无法沉淀本地化管理经验和优质合作资源，难以支撑同类项目后续开发建设。

三、海外援外工程属地化管理优化原则

3.1 标准兼容适配原则

在坚守国内质量安全底线的基础上，适度结合当地建设标准优化管理流程。找到中外管理规范的契合点，形成兼顾合规性与实操性的属地管理体系，避免标准冲突造成管理混乱。援外工程有着严格的质量红线和安全准则，不能为适配属地环境随意降低建设标准，也不能完全套用国内制度造成落地困难，双向兼容的管理模式能够更好地平衡工程规范性与海外实操性。

3.2 因地制宜循序渐进原则

充分结合项目所在国的市场条件人力特点政策环境制定属地化方案。不照搬国内成熟模式，按照先用工再采购后管理的节奏稳步推进，逐步提升项目属地化深度。不同国家的资源条件和施工氛围存在明显差异，激进的属地化改造容易引发管理脱节和运营隐患。循序渐进的推进方式能够让项目逐步适应属地环境，保障各项管理工作平稳过渡。

3.3 风险可控稳定推进原则

所有属地化举措必须建立在风险可控的基础之上，提前预判政策风险用工风险物资风险和安全风险。建立动态预警机制，保障属地化推进过程平稳可控。属地化改革涉及人员制度资源体系的多重调整，每一项优化措施都伴随着潜在变动隐患。以风险防控为前置条件可以有效规避各类突发问题，维持项目整体施工秩序稳定。

3.4 长效培育持续发展原则

坚持短期施工适配与长期人才培养相结合，注重本地员工技能提升和属地合作资源积累，打造可以长期复用的海外属地管理资源体系^[4]。摒弃短期施工的临时管理思维，通过持续性资源储备和人才培养搭建稳定的属地运营基础，能够持续提升海外项目的自主建设能力，实现援外工程属地化模式的可持续发展。

四、海外援外工程属地化管理优化实施路径

4.1 搭建兼容统一的属地化管理标准体系

结合援外工程管理规定和当地建设法规，整理形成专属的属地化施工管理手册。统一中外员工适用的施工流程验收标准安全规范，简化部分不适配海外场景的繁琐流程。针对关键工序质量控制点和安全红线内容严格坚守国内标准，普通施工环节适度贴合当地实操习惯。通过标准化制度统一管理口径，减少中外体系冲突带来的管理漏洞。

4.2 完善本地人员招录培训与留存机制

拓宽本地劳务招录渠道，优先选取有相关施工经验责任心较强的本地人员入职。建立分层培训体系，针对新员工开展基础技能和安全规范培训，针对老员工开展专项工序提升培训。明确岗位薪酬标准和绩效考核制度，将出勤质量进度与薪资待遇直接挂钩。通过规范化考核激励提升本地员工工作积极性，降低人员流动率，稳定现场施工队伍^[5]。

4.3 强化跨文化融合破解沟通管理壁垒

项目组建专职双语管理协调人员，负责日常技术交底信息传达和纠纷协调。日常管理中尊重当地文化习俗宗教习惯和作息规律，避免管理方式过于强硬引发抵触情绪。定期开展中外员工集体活动，加强团队交流互动。在严格制度管理的同时融入人文关怀，提升本地员工归属感，增强中外团队协作能力。

4.4 优化属地物资设备资源整合保障体系

提前调研当地建材市场机械设备租赁资源，筛选资质可靠信誉良好的本地供应商建立长期合作。针对本地质量稳定的建材全面推行属地采购，对于质量不达标材料建立严格进场检验制度。完善本地机械维保合作渠道，定期检修设备降低故障概率。同时建立物资备用库存机制，有效应对市场供应波动，保障施工连续性。

4.5 建立多维度海外风险动态防控体系

安排专人跟踪当地政策变化，及时掌握劳工税收海关制度的更新动态，提前调整属地化管理方案保证项目合规运营。针对海外治安自然灾害汇率波动等风险制定专项预案。强化现场安全防护管理，落实全员安全教育，全面提升项目海外风险抵御能力。

4.6 深化属地化层次构建长效运营模式

逐步推动管理岗位技术岗位的属地化过渡，选拔优秀本地员工培养为班组骨干辅助中方管理。项目施工过程中持续积累本地劳务资源物资资源和政企合作资源，形成可复用的属地资源库。建立项目结束后的长效维护机制，依托属地团队完成后维保和回访工作，真正实现援外项目深度属地化可持续运营。

结语：

海外援外工程属地化管理是适应海外施工环境，降低项目建设成本，提升海外工程适配能力的必然趋势。当前援外项目属地化推进普遍面临中外标准不统一，本地人员素养不足，跨文化沟通不畅，物资保障不稳定，风险防控难度大，长效机制不完善等多重难点。

只有结合海外项目实际情况，搭建兼容统一的属地标准体系，完善人员培训激励机制，加强跨文化团队融合，优化属地物资设备保障，健全海外风险防控体系，持续深化属地化建设层次，才能有效破解现阶段属地化管理存在的各类问题。系统化的属地化优化策略能够全面提升海外援外工程的施工质量安全水平与建设效率，进一步提升我国海外基建项目的落地品质和国际合作形象，为后续海外援外工程高质量实施提供坚实保障。

【参考文献】

- [1]王磊. 海外援外工程属地化管理问题及对策研究[J]. 工程经济, 2023, 33(08): 74-77.
- [2]陈浩. 海外工程项目属地用工管理难点与优化措施[J]. 建筑经济, 2024, 45(02): 88-91.
- [3]李江涛. 援外工程海外风险防控体系建设研究[J]. 住宅科技, 2024, 44(05): 62-65.
- [4]张凯. 国际工程属地化管理实施原则与发展路径[J]. 工程建设和设计, 2023(20): 96-99.
- [5]周明. 援外项目属地化人才培养与团队建设[J]. 建筑技术开发, 2025, 52(03): 33-36.